Symbiose
La lettre de veille et d'analyse
de la Société de Banque et d'Expansion
Octobre 2010 - N°6

Pourquoi Symbiose ?

Symbiose vient d'un mot grec qui signifie "vivre ensemble". Ce terme cristallise l'essentiel de la démarche ici proposée. A savoir réfléchir à la manière dont peuvent être optimisées les relations entre ceux qui évoluent dans le même univers professionnel. Symbiose se présente comme une Lettre mensuelle, ayant vocation à devenir une plate-forme d'échanges et d'information. Son objectif ? Générer une réflexion commune visant à harmoniser et valoriser le monde du travail. Vivre bien ensemble, ce n'est pas seulement évoquer les meilleures règles de management ou réfléchir à la sociologie des organisations. C'est également analyser les fondements culturels et sociétaux sur lesquels se bâtit notre quotidien.

Présentant un profil spécifique dans la galaxie bancaire, la Société de Banque et d'Expansion possède une légitimité naturelle à s'engager avec vous sur une telle voie. Installée au cœur des entreprises, elle est une banque de proximité, immergée dans le réel. De par sa nature propre, elle entend être en symbiose avec l'ensemble des parties prenantes à la vie des entreprises et des organisations, publiques ou privées. Car plus que jamais, dans un monde en pleine mutation, il importe de donner du sens et des repères. Comprendre pour agir : c'est une condition essentielle pour relever les défis de demain.

www.netsbe.fr

Éditorial

Pour les entreprises, diversité rime avec opportunité

Par Philippe Gohaud
Président du Directoire

Il semble maintenant bien loin le temps où les entreprises faisant le choix de la diversité pouvaient passer pour des pionnières un peu téméraires. Après avoir été peu ou prou considérée comme une obligation légale ou utilisée comme un faire-valoir moral, la diversité relève maintenant de l'efficacité.

Jacqueline Laufer, sociologue et professeur à HEC a bien perçu cette évolution : *"Parallèlement à l'enjeu que représente pour l'entreprise, l'obligation légale de lutter contre les discriminations* […], *le 'business case' de la diversité conduit à souligner les raisons économiques de la développer. Celle-ci constitue en effet un atout dans la perspective du recrutement de nouveaux 'talents', mais aussi dans les relations avec la clientèle, les fournisseurs, les actionnaires et d'autres parties prenantes sur des marchés pluriculturels et mondialisés"*. Il faut y ajouter d'autres facteurs comme la quête de créativité qui incite à recruter des personnes de profils variés et le prochain basculement démographique qui invite à porter un regard renouvelé sur les jeunes et les seniors.

Dès lors, la distinction un brin idéologique entre gentilles entreprises faisant le choix de la diversité et méchantes entreprises s'y opposant n'a déjà plus de sens. La distinction s'opérera plutôt entre celles qui y verront une contrainte à gérer et celles qui en feront une opportunité à saisir. Toutefois, il serait absurde d'y voir, comme certains, une *"martingale managériale"* produisant automatiquement des effets bénéfiques. Car la diversité est aussi source de complexité, singulièrement pour les managers. Former et soutenir les managers qui ont à s'y confronter est d'ailleurs probablement le préalable indispensable à toute politique de diversité réussie. ■

Le sens des mots

Diversité

Aujourd'hui, la diversité est unanimement célébrée. Elle est nécessairement colorée et chaleureuse, enrichissante, divertissante, dynamique, fraîche et joyeuse. Elle nous sauve donc de l'uniformité bien sûr mais aussi de l'ennui et de la grisaille. Cet enthousiasme sans partage n'a pas toujours été de mise. Le Centre national de ressources textuelles lexicales du CNRS rappelle ainsi qu'avant de désigner *"l'état de ce qui est varié"*, la diversité avait aussi pour synonymes *"la divergence, l'opposition"*. Cette ambivalence du mot est d'ailleurs contenue dans le terme latin *diversitas*, lequel signifiait tout à la fois *"variété"* et *"différence"*, mais aussi *"divergence"* et *"contradiction"*.
Ce détour par l'étymologie ne doit pas conduire à rejeter trop vite nos aïeux dans les ténèbres d'un obscurantisme borné. Il ne signe pas leur intolérance mais leur prudence. Il rappelle notamment aux managers que la diversité est certes source de créativité dans les équipes mais qu'elle peut aussi déboucher sur l'antagonisme voire la discorde. Tout le talent des managers consistera donc à favoriser l'expression de la diversité, mais en préservant l'harmonie et la concorde. Les plus avisés des managers et entrepreneurs l'ont bien compris. Comme l'écrit Tom Alexander, ancien créateur de start-up devenu patron d'Orange UK, *"la créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui célèbre la diversité et respecte l'individualité."* ■

La diversité, gisement de dynamisme - "Révoltante sur le plan de l'éthique, la discrimination en entreprise est aberrante sur le plan économique. Lutter contre les discriminations en entreprise n'est pas affaire de compassion, mais d'intérêt bien compris ! La génération du baby-boom partant à la retraite, la France va connaître un déficit de main-d'œuvre. Ce serait contre-productif de nous priver des réserves considérables de dynamisme, de compétences et de créativité qui existent chez nous, sous prétexte que ces personnes seraient différentes."

Claude Bébéar, créateur et ancien patron d'AXA, en charge du secrétariat général de la Charte de la diversité, sur le site de celle-ci : www.charte-diversite.com.

Ouverture d'esprit - "La diversité couvre de nombreux domaines. Dans tous les cas, le challenge consiste à intégrer au sein de nos entreprises la diversité sociale qui est devenue la nôtre et à lutter contre l'uniformisation, la pensée unique, les solutions prédigérées aux questions complexes qui arrivent jour après jour sur nos bureaux ou nos écrans. Les grandes écoles de commerce enseignent de moins en moins un modèle dominant et donnent de plus en plus les clés de compréhension des multiples modèles en vigueur. Cela remet l'humilité et l'ouverture culturelle dans le peloton de tête des compétences managériales et peut modifier considérablement nos critères de recrutement et d'évaluation des dirigeants"

Pierre Lebleu, ancien DRH de l'OCDE in Le DRH du 3e millénaire (Editions Village Mondial, 278 p., 25 €.).

Le chiffre du **mois**

82 % C'est, selon une récente étude réalisée par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFI), la proportion de PME françaises ayant engagé des actions en matière de transmission des compétences et des savoirs. Celle-ci passe notamment par la mobilisation des salariés seniors dans des pratiques de tutorat au profit des nouvelles recrues.

Source : *"Les bonnes pratiques des PME sur l'emploi des seniors, février 2010"*, étude réalisée par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFI), février 2010.

Enjeux d'aujourd'hui

La réussite de la diversité repose sur les managers de terrain

Aujourd'hui, la diversité fait figure de "martingale managériale". Elle permettrait en effet de résoudre tous les grands défis du management contemporain. Désengagement, résistance au changement, goût de la routine, déficit de créativité… Rien ne lui résisterait. Enseignant à l'IAE d'Aix-en-Provence, Carolina Serrano-Archimi relativise toutefois cet enthousiasme : *"Souvent présentée comme quelque chose de positif pour la société, pour l'entreprise, pour l'individu, la diversité n'est pas sans générer des malaises liés au décalage, souvent involontaire entre le discours et la réalité de notre comportement, souvent méfiant face à la différence"*. Bien au fait des réalités managériales, elle sait que *"la diversité ne génère pas de performance par magie"* car *"ce sont les relations humaines et leur qualité qui permettent des effets positifs"*.

Or, la diversité rend les relations humaines à la fois plus riches et plus complexes. Pour le manager chargé d'encadrer une équipe, elle apparaît donc aussi porteuse de risques. La première difficulté consiste à trouver le juste équilibre entre l'expression des divergences et le nécessaire maintien d'une culture d'entreprise commune. Autre écueil à éviter : celui résultant de politiques trop volontaristes pouvant aller, en contradiction avec nos traditions républicaines, jusqu'à l'édiction de quotas en faveur des minorités. Spécialiste de *"l'affirmative action"*, l'économiste noir américain Thomas Sowell a ainsi remarqué qu'elles pouvaient *"contribuer à jeter un soupçon de favoritisme sur les personnes issues de minorités"*. Si bien que le triste résultat est alors un renforcement de la rancœur et du ressentiment.

Pour relever avec succès le défi de la diversité et bénéficier de ses bienfaits, mieux vaut donc disposer de managers avisés capables de la mettre en œuvre avec équité, doigté et fermeté. En effet, pour faire avancer ensemble des personnes d'horizons divers, les déclarations de principe ne suffisent pas. Il faut y ajouter toute la finesse d'un management humain. ■

Source : *Entreprise mode d'emploi,* sous la direction d'Emilie Devienne, Editions Larousse, 320 p., 22 € ; *Affirmative Action Around the World : An Empirical Study*, par Thomas Sowell, Yale University Press, 256 p., 28 €.

Pour une diversité vraiment… diversifiée

Pourquoi envisager toujours la diversité sous l'angle de catégories prédéfinies comme l'origine ethnique, le sexe ou l'âge ? En effet, comme le rappelle Carolina Serrano-Archimi, *"il existe, au-delà des diversités interculturelles, liées aux minorités et aux différences générationnelles, une diversité de personnalités dans une entreprise"*. Or, cette diversité-là est tout aussi enrichissante et ne suscite pas moins de résistance que les autres. *"Schématiquement, les personnalités recrutées correspondent souvent à la culture de l'entreprise"*, constate-elle.

Toutefois, les mentalités évoluent. Dans un récent essai, Serge Villepelet, président du cabinet PriceWaterhouseCoopers a ainsi pris la plume pour vanter les avantages résultant du choix de candidats issus de filières littéraires. "*Pourquoi*, écrit-il, *recruter des sociologues ou des historiens de l'art alors que nous sommes reconnus, par les étudiants mais aussi par nos clients, comme un creuset de talents issus des écoles les plus prestigieuses ? Ma réponse est simple : parce que je suis convaincu que ces profils ont beaucoup à apporter aux entreprises. Dans ces filières, certaines personnalités, avec leur esprit critique notamment, doivent nous aider à réfléchir à ce que nous sommes, à nos façons de faire.*" Conclusion : pour faire réellement foisonner les talents et la diversité, il ne faut pas avoir une vision figée. Et si la vraie diversité se jouait des catégories ? ■

Source : *Entreprise mode d'emploi,* sous la direction d'Emilie Devienne, op. cit. ; *Le patron qui aime les littéraires*, par Serge Villepellet, Editions Desclée de Brouwer, 150 p., 11,90 €.

Tendances

Pour réagir au choc démographique : l'émergence d'une entreprise diversifiée et intergénérationnelle

Le choc démographique résultant du départ à la retraite des générations nombreuses du baby-boom constitue un défi majeur pour les entreprises. Pour le relever, la diversité constitue la meilleure réponse, à commencer bien sûr par la diversité des générations.

"Les entreprises vont vivre une période nouvelle à travers un choc démographique sans précédent. Dans les années à venir, plus de 5 millions de salariés vont quitter leur entreprise pour partir à la retraite. Ce phénomène s'amplifiera encore dans les années qui suivront", prévient Étienne Rémond, directeur des ressources humaines du groupe de restauration Flo.

Comment y faire face ? Par la promotion de la diversité bien sûr. *"Une mesure urgente et moderne s'impose : en finir avec les habitudes stéréotypées."* Ici, il n'est plus question de vertu mais de nécessité : demain il ne sera tout simplement plus possible de recruter toujours de la même façon, aux mêmes postes, les mêmes jeunes diplômés et les mêmes cadres.

Il en résultera nécessairement un surcroît de diversité, à commencer bien sûr par une plus grande diversité générationnelle puisque les nouveaux gisements de recrutement se situent aux deux extrémités de la vie professionnelle. Demain, les entreprises seront en compétition pour séduire deux catégories de candidats aujourd'hui encore trop souvent dédaignées : les jeunes *"dépourvus d'expérience"* et les seniors prétendument *"hors du coup"*.

Cette nouvelle donne implique une profonde évolution des mentalités et des pratiques managériales. Étienne Rémond parie ainsi sur un renforcement de la formation pour maintenir l'employabilité des salariés les plus âgés et développer celle des jeunes : *"Pourquoi ne pas développer de façon drastique les compétences en interne ? Recruter des jeunes sans qualification, leur apprendre de façon accélérée un métier, les préparer à évoluer et à prendre des responsabilités, c'est possible."*

Si l'on ajoute à cela, le développement du recrutement hors des frontières, on comprend que l'entreprise sera demain confrontée à des personnels d'une extrême diversité d'origine, de qualifications, de parcours professionnel et bien sûr d'âges. Au quotidien, ce dernier aspect n'est pas le plus facile à gérer tant les codes, les comportements et les valeurs divergent entre les générations.

Dans ce contexte, le rôle du manager de proximité est essentiel. C'est à lui que revient la tâche d'assurer la cohabitation de tous en démontrant que les différences sont aussi sources de complémentarité et d'enrichissement mutuel. Le management de demain ne sera pas seulement interculturel mais intergénérationnel. Où l'on découvre que la diversité sera aussi celle des talents managériaux. ■

Source : *Le DRH du 3e millénaire*, sous la direction de Edgard Added, Carine Dartiguepeyrou, Wilfrid Raffard et Saloff Coste, Editions Pearson Education, 278 p., 25 €.

Cohabitation des générations : rien ne vaut le contact humain direct

Pour le manager, la cohabitation des générations s'apparente à un grand écart permanent. "*La tâche peut parfois être difficile*, confirme Mathieu Poirot, psychologue social et enseignant à l'ESC Dijon. *"Il doit prendre en compte des attentes très différentes suivant les générations. Pour les plus jeunes, seul le plaisir immédiat compte, et ils attendent du manager qu'il réponde à leurs besoins, dans le cadre d'une prestation de services. Les 30-40 ans, pour leur part, tiennent beaucoup à une juste rétribution de leur contribution, tandis que les plus âgés s'engagent à long terme et raisonnent en termes d'égalité."*

Dès lors, comment faire pour s'adapter et maintenir l'harmonie ? *"Le manager peut s'efforcer de satisfaire tout le monde en faisant du sur-mesure. Mais pour cela, réduire le périmètre du management avec des équipes de dix collaborateurs directs tout au plus me paraît indispensable."*

L'enjeu : être en mesure de susciter la rencontre et multiplier les contacts humains directs qui seuls soudent réellement les équipes autour d'objectifs communs. ■

Source : *Recruter et manager les jeunes,* par Sandrine Pageau, Editions L'Express, 127 p., 12 €.

En bref…

Les seniors au-delà de la performance - Pour améliorer l'intégration des seniors, il est certes nécessaire de tordre le cou au cliché selon lequel la performance déclinerait avec l'âge. Une observation y suffit : *"les grands dirigeants sont presque tous des seniors et personne n'y trouve rien à redire."* De fait, qui oserait dire que Steve Jobs, patron d'Apple est "hors du coup" ?

Toutefois, ne faut-il pas aussi insister sur ce que les salariés plus âgés apportent, au-delà même de la performance ? Car les seniors disposent souvent aussi d'un autre atout : l'ancienneté. Ce sont des *"transmetteurs de savoir"* mais aussi des *"passeurs de mémoire"* dont la présence garantit une certaine pérennité de la culture d'entreprise.

Dans un environnement en mutation accélérée, c'est un gage de stabilité et d'identité collective dont l'entreprise aurait probablement tort de se passer. Certains rétorqueront que cet apport est difficilement mesurable. N'est-il pas plutôt inestimable ? ■

Source : *L'atout sénior,* par Sandrine Colette, Christian Batal, Philippe Carré, Olivier Charbonnier, Editions Dunod, 219 p., 25 €.

Repères

Entre 1948 et 1952 Naissance de Mohed Altrad dans des circonstances chaotiques. Son père a répudié sa mère et rejeté son fils, si bien que Mohed Altrad ne connaît pas son âge exact. "J'ai résolu cette énigme après être devenu père : un jour avec mes enfants, nous avons tiré au sort dans le calendrier le jour de mon anniversaire. Le hasard a choisile 9 mars", confie-t-il.

1972 Après avoir bataillé pour accéder à l'enseignement - sa grand-mère qui l'élève ne voit pas l'intérêt qu'il y aurait à l'envoyer à l'école - il obtient son baccalauréat et une bourse pour aller étudier en France. Même s'il y décrochera son diplôme d'ingénieur, les débuts sont difficiles : "Déposé sur le sol français, je me devais d'avancer coûte que coûte. Un retour en Syrie était inenvisageable, car je n'y avais plus d'attaches. D'une certaine manière, j'étais dans la situation d'un apatride de cœur." Sur ses premiers pas en France, il dit aussi : "J'ai l'impression que plusieurs siècles séparent mon enfance de ma vie d'étudiant en France. Je suis passé directement de l'univers d'Abraham, au milieu du sable et des chèvres, à la vie occidentale."

1985 Après avoir passé plusieurs années dans de grandes compagnies, créé puis revendu une entreprise informatique fabriquant des ordinateurs portables, il décide d'acheter une petite PME de BTP en faillite. Il en fera un groupe international comptant aujourd'hui quelque 3000 salariés dont 2000 en France.

2002 Publication chez l'éditeur Actes Sud de "Badawi" (Bédouin), le premier roman de Mohed Altrad : il y conte le désert et les blessures de l'exil.

2006 Publication, toujours chez Actes Sud, de "L'hypothèse de Dieu", un second roman qu'il décrit comme "une fresque culturelle entre l'Orient et l'Occident qui, dans un message d'amour, prône la tolérance à la faveur d'un chassé-croisé entre le catholicisme, le judaïsme et l'islam. Cette promenade [...] montre que si on arrive à saisir la chance du dialogue, tout est possible."

Créateurs, découvreurs et innovateurs

Mohed Altrad : le bédouin devenu entrepreneur et écrivain français

Singulier parcours que celui de Mohed Altrad. Rien ne prédestinait en effet ce jeune bédouin syrien né dans une famille pauvre et déchirée à bâtir et diriger l'un des fleurons français du BTP. Rien sauf une farouche volonté d'échapper à son destin et de faire ses preuves. Quitte à surmonter bien des obstacles.

Une leçon d'énergie

"Je suis arrivé à Paris avec 200 francs en poche et je suis parti pour Montpellier afin d'étudier la chimie dans le cadre de la bourse d'étude qui m'avait été octroyée par le gouvernement syrien. Comme je ne parlais pas un mot de français et ne connaissais pas les us et coutumes hexagonaux, tout me paraissait hostile." Il décroche toutefois son diplôme d'ingénieur, fait carrière chez Alcatel, Thomson, puis dans une compagnie pétrolière, avant d'être saisi par le désir d'entreprendre. Il crée une société d'informatique qu'il revend bientôt à Matra. Non pour profiter enfin du gros chèque reçu, mais pour vivre une nouvelle expérience entrepreneuriale. Son choix se porte sur une petite entreprise de BTP en faillite. Vingt-cinq ans plus tard, c'est devenu le groupe Altrad présent dans 14 pays, n°1 mondial des bétonnières et leader européen des échafaudages.

Une telle réussite autorise à donner quelques leçons de management et même de vie, notamment en matière de diversité ! Invité dans des lycées pour évoquer son parcours devant des jeunes issus de l'immigration, il ne cède pas à la facilité de la victimisation. Les préjugés, il connaît ! Mais il sait aussi que l'on peut les surmonter. *"J'y dénonce la paresse, le sentiment que tout est dû, l'assistanat. Bref, je tente de leur donner envie d'affronter la vie."* Aux étrangers appelés à vivre et travailler en France, il préfère délivrer un message d'espoir et une leçon d'énergie : *"Tout est possible ici. [...] La France ne s'offre pas facilement. Il faut se l'approprier, la conquérir. Mais elle rend bien ce qu'on lui donne. Aujourd'hui je me sens totalement français. J'aime ce pays."*

Sa réussite professionnelle n'est pas son seul motif de fierté. Auteur de deux romans écrits en français et publiés chez le prestigieux éditeur Actes Sud, Mohed Altrad se refuse au cosmopolitisme bon marché et à l'exotisme de bazar. Il tient en haute estime les multiples cultures représentées dans son groupe. *"Le métissage des cultures enrichit mon entreprise"*, dit-il. Venant de lui, c'est bien davantage qu'une déclaration de principe. Ainsi, lorsque les dirigeants de ses filiales internationales se retrouvent pour une réunion commune, chacun se voit attribuer un traducteur pour pouvoir s'exprimer dans sa propre langue. *"C'est aussi une manière de respecter l'autre."*

Respect des personnalités

Ce profond respect ne s'attache pas seulement aux personnes mais aussi aux entreprises. *"Le métier* du groupe Altrad, dit-il, *c'est l'amalgame ou l'art d'assembler des composants hétérogènes ! La première chose à faire est de ne pas nier l'histoire de l'entreprise rachetée, de respecter sa personnalité, ce qui vous a séduit chez elle. Nous gardons ainsi toujours son nom, auquel nous ajoutons celui d'Altrad. Il faut aussi détecter et préserver les pratiques qui font sa valeur ajoutée.* [...] *La dimension plurielle du groupe n'est pas une richesse en soi. C'est à nous d'en faire une richesse en tirant le meilleur parti de toutes les cultures."*

Toutefois, Mohed Altrad sait que pour y parvenir, mettre en place des règles de gouvernance ne suffit pas. La sensibilité littéraire de cet ingénieur se fait alors sentir : *"on n'accorde pas assez de temps aux gens, on ne s'attarde pas assez sur leur subtilité, leur finesse."* Et si la meilleure des politiques de diversité consistait finalement à accorder de l'attention et du prix à chacun. ■

En savoir plus : Les citations ci-dessus sont extraites des magazines *Balthazar* (décembre 2009), *Le Point (07/01/10), Management* (octobre 2010) et du *Journal du Net* (24/05/2006) qui ont, chacun réalisé des entretiens avec Mohed Altrad. Ils sont tous consultables sur le site du groupe Altrad : www.altrad.com.

Symbiose

Lettre mensuelle d'information
de la Société de Banque et d'Expansion
Directeur de publication : Philippe Gohaud
Courriel : contact@netsbe.fr - www.netsbe.fr
Numéro ISSN : 21071 - 6871.